Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 9470285
Centre d'intérêt: 300

Fédération des cégeps. Comité sur la gestion stratégique des ressources humaines.

Eléments pour la mise en oeuvre d'une gestion stratégique des ressources humaines : rapport du Comité sur la gestion stratégique des ressources humaines. -- Montréal : Fédération des cégeps, 1993.
50 p. ; 28 cm. -- (Etudes et recherches / Fédération des cégeps ; 13)

Bibliogr. : p. 47-50. Notes bibliogr. au bas des p.

ISBN 2-8900-092-7

ISBN 2-89100-092-7

Descripteur(s): Administration du personnel * Ressources humaines * Rôle de l'administrateur * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Gestion stratégique * Planification stratégique

Ce rapport est destiné à sensibiliser les gestionnaires des collèges à la nécessité d'adopter une approche stratégique dans leur gestion des ressources humaines. Après avoir défini les principaux concepts de cette approche de gestion, il aborde le processus de la gestion stratégique comme tel, les conditions de son exercice ainsi que les rôles des cadres et celui du service des ressources humaines dans ce processus. Finalement, le rapport fait état de quelques expériences de gestion stratégiques des ressources humaines dans des entreprises québécoises.

Type de document:

ÉTUDES et RECHERCHES

FÉDÉRATION DES CÉGEPS

94-70 285

ÉLÉMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Rapport du comité sur la
Gestion stratégique des ressources humaines

Fédération des cégeps

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
4e trimestre 1993
ISBN 2-8900-092-7
ER 13-93

Fédération des cégeps
500, boul. Crémazie Est
Montréal (Québec)
H2P 1E7
Téléphone : (514) 381-8631
Télécopieur : (514) 381-2263
© Fédération des cégeps

Note : Les auteurs du présent document conservent l'entière responsabilité de leurs opinions.

COMPOSITION DU COMITÉ

Ce rapport a été préparé par le comité sur la gestion stratégique des ressources humaines de la Commission des affaires de relations du travail et de ressources humaines de la Fédération des cégeps. Le comité était composé de :

M. Laval Dubé
Président du comité
Directeur des ressources humaines
Cégep de Saint-Hyacinthe

M. Raymond-C. Lapierre
Directeur des ressources humaines
Cégep Joliette - De Lanaudière

M. Pierre Ranger
Directeur des ressources humaines
Cégep de Bois-de-Boulogne

Mme Carole Thiffault
Directrice des ressources humaines
Cégep Lionel-Groulx

M. Jean-Claude Laurin
Conseiller en gestion des ressources humaines
Fédération des cégeps

Le comité tient à souligner la participation de M. Paul Crête, directeur des ressources humaines au Cégep de La Pocatière, durant la première année de ses travaux.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

MANDAT DU COMITÉ 7

PLAN DU RAPPORT 7

LA SITUATION DES CÉGEPS 8

LES CONCEPTS DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 11

LE PROCESSUS DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 15

LES CONDITIONS D'EXERCICE 19

DÉTERMINATION DU RÔLE DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES ET DES GESTIONNAIRES EN RESSOURCES HUMAINES 23

COMPTE RENDU DES RENCONTRES DANS LES ENTREPRISES 33

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 37

APPENDICE 41

BIBLIOGRAPHIE 45

LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction

La gestion stratégique des ressources humaines est de la responsabilité de tous les cadres.

Chacun des cadres d'une organisation doit s'assurer que le personnel de son service possède et développe toutes les habiletés requises pour accomplir sa tâche; tous les cadres doivent s'assurer d'un climat de travail favorable à la qualité du service; les cadres doivent assurer des communications continues avec leur personnel et rendre compte à l'organisation de leur gestion du personnel.

Voilà le rôle principal des cadres dans une organisation comme un cégep.

Mandat du comité

Afin de développer une vision unificatrice de tous les travaux entrepris par la Commission des affaires de relations du travail et de ressources humaines (C.A.R.T.R.H.) en gestion des ressources humaines, le mandat suivant a été confié à notre comité :

1. Identifier les diverses composantes du concept de la gestion stratégique des ressources humaines et son utilité dans un environnement syndiqué;

2. Démontrer la nécessité d'appliquer ce concept;

3. Déterminer le rôle de la direction des ressources humaines en regard des autres acteurs organisationnels en gestion stratégique;

4. Formuler des recommandations à l'adresse de la Fédération des cégeps, afin de s'assurer de la diffusion du concept et de son appropriation par les cégeps.

Plan du rapport

Ce rapport vise à sensibiliser les gestionnaires des collèges à la nécessité d'adopter une approche stratégique dans leur gestion des ressources humaines. Ainsi, nous présenterons d'abord le contexte dans lequel la gestion stratégique des ressources humaines se place dans les cégeps. Ensuite, après avoir défini les principaux concepts de cette approche de gestion, nous présenterons le processus de la gestion stratégique des ressources humaines, les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, les rôles des cadres et celui du service des ressources humaines dans ce processus. Enfin, le rapport se terminera en présentant l'importance de la formation des cadres, le

profil des exigences pour l'engagement des cadres et, finalement, quelques expériences de gestion stratégique des ressources humaines dans des entreprises québécoises.

La situation des cégeps

Le personnel des cégeps est très majoritairement du personnel professionnel jouissant d'une relative autonomie dans son travail.

Ce personnel est vieillissant. La moyenne d'âge varie entre 45 et 50 ans, ce qui signifie que des remplacements massifs de personnel seront nécessaires d'ici quelques années.

La croissance du réseau collégial, le développement de l'éducation des adultes, la stabilité d'emploi et le peu de mobilité du personnel permanent ont fait en sorte qu'un nombre croissant des employés, surtout parmi les enseignants, occupent des fonctions temporaires.

Les cégeps se situent dans un environnement très changeant, axé sur la compétitivité, sur la qualité de la formation et sur la nécessité de former la main-d'œuvre. Ce milieu en continuelle évolution demande de la souplesse, de l'initiative, de l'engagement, et un niveau maximal de qualité.

Cet environnement des cégeps est aussi profondément modifié par la réforme de l'enseignement collégial. Cette réforme remet en cause des structures, des modes de fonctionnement et de collaboration, accorde de nouvelles responsabilités aux collèges et met en place des mécanismes d'évaluation.

Dans ce contexte, les cégeps revendiquent de plus en plus d'autonomie, particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Malgré cela :

- Quelle est la vision unificatrice de ces efforts d'amélioration de la gestion des ressources humaines?
- Comment décider sur quels programmes il faut mettre l'accent et quels programmes on doit mettre en veilleuse?
- Comment assurer une cohérence entre les activités de gestion des ressources humaines?
- Quels objectifs de développement des ressources humaines devons-nous privilégier?

- Comment mobiliser les ressources humaines dans un contexte de renouveau de l'enseignement collégial mais aussi, en même temps, de restrictions budgétaires et de resserrement des conditions de travail?

Voilà des questions qui interpellent directement les directions des ressources humaines dans les cégeps.

LES CONCEPTS DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Les principaux concepts à définir sont :

1. La gestion stratégique

Ce concept englobe les liens entre, d'une part, la formulation des diagnostics, des orientations et des objectifs et, d'autre part, les processus de mise en œuvre des orientations, de la mission, des politiques et des moyens d'action.

Plus spécifiquement, la gestion stratégique des ressources humaines a pour objet, selon les auteurs Wils, Le Louarn et Guérin, **l'intégration de plus en plus poussée des ressources humaines à la planification stratégique de l'entreprise**[1].

À ce sujet, Audet mentionne, en 1990, que la gestion stratégique des ressources humaines comporte deux dimensions :

1. l'exercice d'une influence a priori sur les décisions névralgiques de l'organisation par la production d'analyses et d'évaluation de scénarios d'action sur les ressources humaines, par la proposition d'actions pour réaliser les orientations retenues, et par l'établissement de coalitions avec les acteurs dans l'organisation;

2. l'alignement a posteriori des pratiques de gestion des ressources humaines pour soutenir adéquatement la réalisation du plan stratégique de l'organisation[2].

2. La planification stratégique

La planification stratégique des ressources humaines **est un outil de la gestion stratégique** des ressources humaines.

La planification stratégique, selon G. Guérin, est «un processus formel de **révision systématique et continue** des activités de gestion des ressources humaines **en vue de les modeler aux changements externes** à l'organisation affectant son marché interne du travail et d'établir une adéquation optimale entre les ressources humaines en place et le travail qui leur est demandé[3]».

---

1 Thierry Wills, Jean-Yves Le Louarn et Gilles Guérin. *La planification stratégique des ressources humaines*, Les Presses de l'Université de Montréal, 1991.

2 Office des ressources humaines. Rapport de recherche sur la planification stratégique des ressources humaines.

3 Wills, Le Louarn et Guérin, *op. cit.*

La planification stratégique est un «**outil de gestion du changement** qui vise à créer ou à construire un futur désiré **en prévoyant ce que l'organisation devra faire pour s'adapter** à la mouvance de l'environnement[4]».

La planification stratégique «a pour but **de s'assurer, à l'avance**, qu'une organisation pourra disposer des ressources humaines requises, en quantité et en qualité, au bon endroit et au bon moment, afin de permettre la réalisation de son plan stratégique d'évolution[5]».

La planification stratégique «met l'accent sur des questions depuis longtemps reconnues comme fondamentales en matière de gestion, soit la nécessité de connaître l'environnement de l'organisation, **d'anticiper l'évolution** de cet environnement et de **s'assurer que l'organisation soit en harmonie avec celui-ci**[6]».

3. La planification opérationnelle

La planification opérationnelle se préoccupe de la mise en œuvre des programmes de gestion des ressources humaines, comme des programmes d'évaluation du rendement, de cheminement de carrière, de relève, de recrutement, d'aide aux employés.

La planification opérationnelle tiendra compte également de la relation entre la mise en œuvre des différents programmes et les moyens disponibles pour la réaliser. Ces moyens peuvent être financiers, mais ce peut être aussi d'avoir un système d'information sur les ressources humaines.

4. La stratégie

«La stratégie, c'est l'ensemble des réponses indiquant comment une organisation définit sa relation avec son environnement dans la poursuite de ses objectifs[7].»

«La stratégie est nécessaire afin de **réduire l'incertitude, donner de la cohérence** et, aussi arbitraire qu'elle soit, aider à la réflexion, satisfaire aux besoins intrinsèques d'ordre et promouvoir l'efficience dans des conditions de cohérence (en concentrant les ressources et en tirant des leçons du passé).» La stratégie est «une structure cognitive (et un filtre) qui vise à simplifier et à expliquer le monde et qui facilite l'action». «La fonction d'une stratégie n'est pas de résoudre

---

4 *Ibid.*

5 Suzie Melançon. «La planification stratégique des ressources humaines», *Info ressources humaines*, septembre 1992.

6 Timothy Grewe, James Marshall, Daniel E. O'Toole. *La planification stratégique dans l'administration publique*, traduit par Colette Gosselin et adapté par Claude Drapeau, 1990.

7 Grewe, Marshall, O'Toole, *op. cit.*

un problème, mais de **structurer une situation** de telle sorte que les problèmes soient résolus dès leur émergence.» «La stratégie permet à l'organisation de concentrer ses ressources et d'exploiter au maximum ses opportunités, ses propres habiletés et ses connaissances[8].»

«La stratégie est un processus de management orientant l'évolution de l'entreprise en suivant une démarche structurée consistant en un ensemble de décisions relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs et au choix des options. Elle consiste aussi en un ensemble d'actions organisant les ressources dans des plans opérationnels concernant autant le domaine externe que le domaine interne et impliquant la participation de plusieurs personnes[9].»

5. L'environnement externe

Il est la principale source d'approvisionnement d'un système ouvert.

L'environnement externe est un ensemble mouvant d'informations et de ressources qui influencent les activités de l'organisation.

L'analyse de l'environnement externe consiste à identifier, sur le plan politique, économique, technique et juridique, les tendances ou les changements de la main-d'œuvre, des valeurs et des attitudes qui sont susceptibles d'entraîner des effets positifs ou négatifs sur l'organisation.

6. L'environnement interne

L'environnement interne peut se définir par l'énumération de ses composantes.

L'environnement interne en matière de gestion des ressources humaines se compose des disponibilités actuelles et futures en ressources humaines, des inventaires du personnel, des mouvements de personnel, des compétences et du potentiel individuels, de la culture et du climat organisationnels, des coûts de la main-d'œuvre et de sa productivité, des activités de gestion, des aspects financiers de l'entreprise, des activités de recherche et de développement, du marketing, de la technologie, des politiques et des procédures, des pratiques de gestion des ressources humaines, de la mission, de la philosophie de gestion de l'entreprise.

La mise en œuvre de ces concepts, et particulièrement de ceux de la gestion stratégique et de la planification stratégique des ressources humaines, se fait à travers un processus officiel, une série d'opérations, et la présence de conditions favorables à la réalisation du processus.

---

8 Mintzberg, Henry. «Les organisations ont-elles besoin de stratégie, un autre point de vue», *Gestion*, vol. 12, no 4.

9 C. H. Besseyre des Horts. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, 1988.

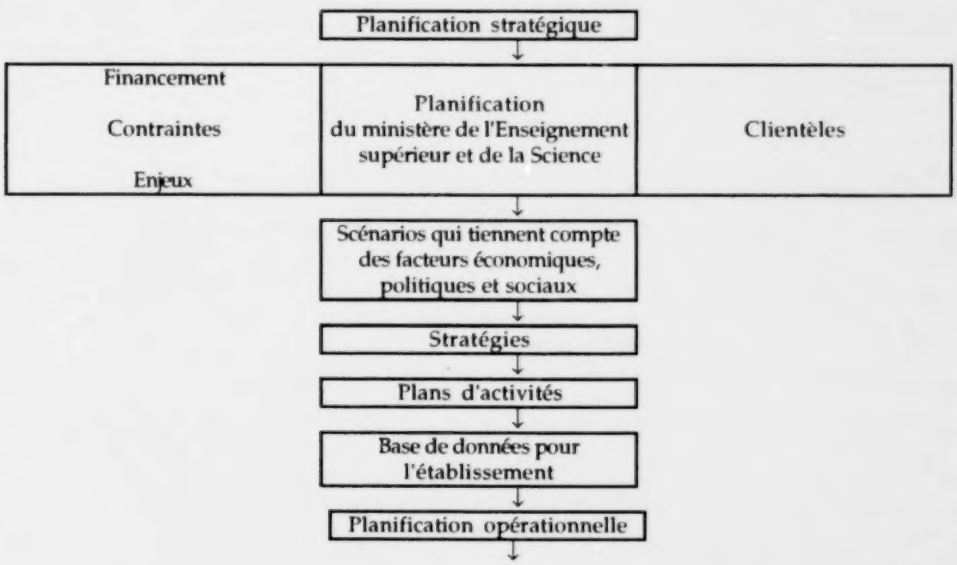
LE PROCESSUS DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Le processus de gestion stratégique des ressources humaines (P.G.S.R.H.) découle du processus plus large de planification stratégique des organisations. La plupart des universités et des cégeps se donnent maintenant des plans stratégiques officiels en vue d'orienter leurs actions sur une base biennale, triennale ou quinquennale.

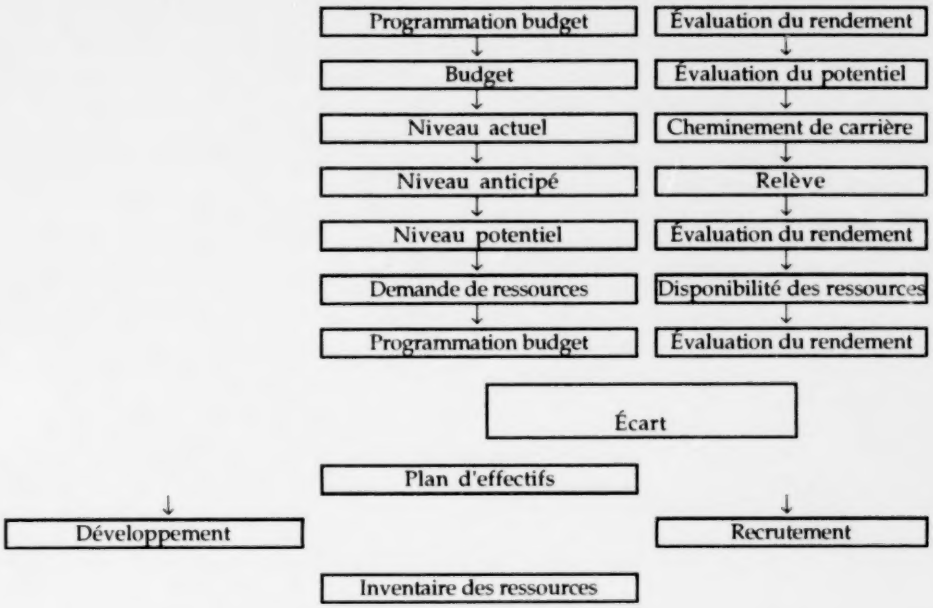
Pour un cégep, ces plans stratégiques se reflètent dans les plans annuels de développement. Un des experts consultés[10] considère que l'on doit revoir la planification stratégique six mois avant la fin d'un cycle budgétaire, afin de l'arrimer aux contraintes qu'entraînent les possibilités de financement, les projets et les orientations ministériels ou les décisions politiques et l'évolution des clientèles (voir les tableaux aux pages suivantes).

Planification stratégique

L'analyse de ces contraintes et de ces enjeux, approfondie au besoin par des sondages ou des consultations d'experts, permet de dégager divers scénarios sur le plan économique, politique et social. Ces scénarios seront la base des décisions stratégiques. Ces stratégies détermineront la planification opérationnelle, c'est-à-dire les divers moyens et activités que retiendront chacune des directions et chacun des services pour s'inscrire dans les orientations retenues.



10 Il s'agit de Daniel Lignon, de la firme Mallette Maheu.



L'analyse porte sur l'environnement interne et externe. En ce sens, elle s'apparente au processus d'analyse institutionnelle[11] puisqu'elle porte sur les objets suivants :

Environnement externe

- Milieu socio-économique et socioculturel
- Clientèles étudiantes potentielles et leurs caractéristiques
- Besoins éducatifs de la population
- État du réseau éducatif environnant (compétition)
- Axes ou possibilités de développement apparents
- Disponibilité (ou rareté) de main-d'œuvre spécialisée

Environnement interne

- Mission ou raison d'être du cégep
- État des ressources humaines, financières et matérielles
- Résultats atteints en ce qui concerne la réussite des élèves, performances dans le domaine de la recherche, du développement pédagogique, communautaire ou régional

11 Voir Michel Sylvestre, *Guide de mise en route de l'analyse institutionnelle du Cégep André-Laurendeau*, Montréal, Cégep André-Laurendeau, 1992, p. 18 et 19.

La direction des ressources humaines joue un rôle important pour ce qui est du diagnostic de la main-d'œuvre externe et interne. Elle peut en effet renseigner la direction sur la disponibilité de la main-d'œuvre externe dans les diverses catégories de personnel, dans les diverses disciplines ou les divers programmes. Elle peut aussi transmettre des informations très pertinentes sur les capacités et les compétences de la main-d'œuvre interne, sur le climat de travail et sur la productivité des ressources.

Une fois les analyses stratégiques effectuées, le ou la responsable de la planification stratégique[12] élabore divers scénarios qu'il soumet, dans une démarche itérative de consultations, à un comité d'experts qui y réagit à l'aide de diverses méthodologies, comme les «focus groups», le groupe nominal, la méthode Quest ou la technique Delphi[13].

Les stratégies retenues à la suite de ces analyses peuvent se classer en diverses taxonomies. Signalons celle de Miles et Snow et celle de Miller et Friesen. On en trouvera la description en appendice.

La direction doit s'engager clairement dans le processus de planification stratégique. Elle doit y associer le personnel et faire en sorte que toutes et tous s'approprient les résultats de la démarche. Quand le personnel peut adhérer à une vision organisationnelle qui se traduit en stratégie, quand les valeurs organisationnelles ont été clarifiées et précisées en normes et en comportements, le potentiel de mobilisation des ressources augmente, de même que la cohérence des actions et des programmes de ressources humaines.

Une fois les stratégies déterminées, elles doivent se traduire, dans chaque service, département et direction, en plans d'activités. Examinons ce que ces stratégies comportent pour ce qui est des ressources humaines.

---

12 Dans la plupart des entreprises actives en planification stratégique, on trouve une personne responsable de la planification stratégique associée à la direction générale et, souvent, appuyée par un consultant ou une consultante externe.

13 Le «focus group» consiste à réunir un groupe de clients ou d'utilisateurs des produits ou services d'une entreprise ou d'un programme afin d'évaluer leur satisfaction vis-à-vis du produit à l'aide d'une discussion structurée à partir des caractéristiques du produit ou du service en question; on peut aussi utiliser la technique pour demander à un groupe de réagir au réalisme de certains scénarios stratégiques. La technique du «groupe nominal» consiste à soumettre un groupe à une démarche systématique de production et de hiérarchisation d'idées, de concepts ou de scénarios. La méthode «Quest» est une méthode de production de scénarios en groupe. Elle consiste à identifier, par «remue-méninges», les tendances et les changements auxquels une entreprise risque de se voir confrontée à moyen terme. On trouvera un bel exemple d'une telle démarche dans : W. Bennis et B. Namus, *Diriger*, Paris, InterÉditions, 1990, p. 131 à 151. La technique «Delphi» consiste à consulter divers experts, mais individuellement et en plusieurs étapes. À chaque étape, les experts doivent réexaminer leurs opinions à partir de la moyenne des réponses individuelles qui se dégage de l'étape précédente, jusqu'à ce qu'un niveau suffisant d'accord sur un des scénarios examinés soit atteint. Le lecteur pourra consulter l'ouvrage de Wils, Le Louarn et Guérin, *op. cit.*, pour obtenir des détails supplémentaires sur ces techniques.

Planification opérationnelle

La direction des ressources humaines précisera sa programmation et son budget à partir des orientations stratégiques de la direction mais aussi à partir des analyses de main-d'œuvre précédemment évoquées, qui pourront alors être peaufinées.

On déterminera le niveau actuel des ressources, qu'il s'agisse de quantité ou de qualité (compétences), le niveau prévu par le plan stratégique et le niveau potentiel, compte tenu des contraintes de l'environnement. Ce diagnostic «ressources humaines» permettra d'identifier les programmes de ressources humaines à créer, à accentuer, à maintenir ou à mettre en veilleuse. On trouvera en appendice des exemples de ces diagnostics et des programmes qui en ont découlé, à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et au Service de police de la Communauté urbaine de Montréal.

Un cégep qui aurait diagnostiqué, par exemple, une faible scolarisation de ses ressources humaines dans un secteur technique prioritaire sur le plan stratégique pourrait décider de mettre l'accent sur le perfectionnement du personnel dans ce secteur. Un autre qui aurait constaté la faible valorisation du personnel de soutien dans un secteur clé, par exemple l'accueil des étudiantes et des étudiants, pourrait décider de concevoir des plans de carrière pour ce personnel. À cet égard, la démarche du comité de la C.A.R.T.R.H. sur le vieillissement des ressources humaines donne des outils et un modèle de diagnostic stratégique pouvant être mené à l'échelle d'un département et pouvant permettre d'y arrêter des orientations stratégiques sur le plan du perfectionnement, par exemple.

L'exercice du diagnostic des ressources humaines peut se faire à partir d'une étude de climat organisationnel, à partir d'autres indicateurs comme la nature et le nombre de griefs, la présence au travail, la productivité, etc. Ce peut même être l'occasion de diagnostiquer la faiblesse des outils de diagnostic des ressources humaines dans un cégep donné, et la nécessité de se doter de tels outils.

Sur un plan plus macroscopique, le départ massif des enseignantes et des enseignants que l'on prévoit pour les cinq prochaines années, et les attentes de la population relativement à l'évaluation, inciteront les établissements à développer les programmes de sélection et d'évaluation du rendement des ressources humaines.

LES CONDITIONS D'EXERCICE

La planification stratégique peut s'effectuer avec beaucoup de rigueur et au moyen d'analyses officielles et très poussées. Elle peut aussi se développer sur la seule base de l'intuition. Dyer[14] parle à ce moment de «processus d'adaptation stratégique». La simple perception d'une crise ou d'une occasion de développement par un gestionnaire supérieur déclenche alors le processus. McGinnis[15] propose six facteurs permettant d'intégrer l'analyse ou la rationalité à l'intuition. Le tableau suivant les présente :

Analyse	Intuition
Lecture de l'environnement	Innovation
Équilibre centralisation décentralisation	«Proactivité» (façonnement de l'environnement par l'entreprise à l'aide de nouveaux services, de nouvelles technologies)
Évaluation qualitative et quantitative	Prise de risques devant l'incertitude

Quoi qu'il en soit, si l'on veut garantir le succès de la démarche, il faut requérir les services d'un expert ou d'une experte en la matière.

On trouvera, à la page suivante, un tableau synthèse présentant les principales étapes de la démarche et les bénéfices attendus. Pour faciliter la compréhension de ce tableau, voici la définition des principaux termes tirés de : Guillaumes, *Vers une politique de gestion concertée, élaboration d'un modèle pratique*, Paris, Éditions d'organisation, 1973 :

> **Politique** : ensemble de principes directeurs hiérarchisés et cohérents exprimant l'essentiel des convictions et des intentions à long terme de l'entreprise, servant de guide à l'action individuelle et que chacun a le devoir de respecter. Une politique est constituée d'un petit nombre de principes fondamentaux, exprimés par écrit, de façon concise et facile à retenir, de sorte que l'on puisse s'y référer aisément.

---

14 Cité par Elisabeth Allard, *Le rôle stratégique du leader de la gestion des ressources humaines*, mémoire de M.A., École des hautes études commerciales de Montréal, 1990, p. 22.

15 *Ibid.*, p. 23.

Programme : ordonnancement dans le temps des actions à entreprendre et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Le programme dit ce qu'il faut faire, qui doit le faire, avec quoi, quand (dans quel ordre dans le temps). Il est le lien concret entre l'objectif et l'action qui va permettre de l'atteindre.

Objectif : but précis à atteindre dans un délai fixé.

Plan d'action : ensemble cohérent et structuré formé par les objectifs, les programmes à mettre en œuvre pour les atteindre et les budgets qui s'y rapportent.

MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Objectifs	Processus	Établissement de la politique	Élaboration ou établissement des programmes	Conception et réalisation des plans d'action	Résultats
• Unifier les différentes actions en gestion des ressources humaines • Provoquer le changement pour atteindre le futur désiré par l'organisation	1. Analyse de l'environnement et formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation : analyse de l'environnement interne et externe, analyse d'impacts, analyse des besoins pressants de l'organisation 2. Prévision des besoins en ressources humaines 3. Prévision des disponibilités en ressources humaines 4. Analyse des déséquilibres entre les besoins et les disponibilités 5. Plan stratégique de gestion des ressources humaines : 5.1 Élaboration des objectifs Que veut-on? Que sommes-nous? Que veut-on faire? Que peut-on faire? Qu'allons-nous faire? 5.2 Détermination des scénarios 5.3 Évaluation 5.4 Choix d'un scénario	Révision ou adoption d'une politique de gestion des ressources humaines[1]	**Opérationnels** • Planification des effectifs • Dotation : Recrutement Sélection Accueil et intégration des nouveaux employés • Santé et sécurité du travail **Psychosociaux** • Aide aux employés • Études de climat organisationnel **Stratégiques** • Accès à l'égalité • Gestion de carrière • Préparation à la retraite • Planification de la relève • Appréciation du rendement • Perfectionnement[2]	• Responsabilités • Budget et matériel requis • Calendrier de réalisation	• Convergence des décisions prises par les gestionnaires • Concrétisation de la vision du futur désiré • Intégration des programmes des ressources humaines au plan stratégique de l'organisation • Mise en vigueur ou amélioration des programmes de gestion des ressources humaines • Meilleure allocation des ressources humaines

Suivi et évaluation du plan stratégique

1 On consultera avantageusement à ce sujet le document préparé par G. COALLIER et al., *Élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines*, Montréal, Fédération des cégeps, 1991.
2 Consulter G. COALLIER et al. pour une liste plus exhaustive des programmes.

DÉTERMINATION DU RÔLE DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES ET DES GESTIONNAIRES EN RESSOURCES HUMAINES

1. Rôle du service des ressources humaines

Des études récentes tentent d'établir une typologie des rôles d'un service des ressources humaines. Il n'y a pas eu de modèle théorique comme tel de proposé. Un certain cadre a été élaboré sur une base purement conceptuelle. En effet, c'est à la suite d'une analyse des multiples éléments de rôles proposés par la littérature portant sur cette question qu'un portrait théorique du rôle d'un service des ressources humaines a pu être dressé. Les recherches se situant sur le plan de la compréhension de la réalité dans son ensemble, il s'agit plus d'une grille d'analyse que d'un modèle[16].

La fonction «ressources humaines» a toujours été pratiquement synonyme de «service des ressources humaines». Mais le concept de fonction ressources humaines a une étendue beaucoup plus grande que celui de service. En fait, la fonction ressources humaines comprend «l'ensemble des responsabilités normalement assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace et de traitement équitable des individus au travail[17]».

Ces distinctions sont loin d'être toujours faites; nous avons recensé une dizaine de rôles attribués indifféremment au service ou à la fonction ressources humaines. Les raisons d'être peuvent varier ainsi : service conseil, vérification, contrôle, liaison, résolution de conflits, analyse de l'environnement, agent de changement, formulation de politiques, conscience de l'organisation, développement de la culture organisationnelle et, enfin, rôle stratégique.

L'Association des professionnels en ressources humaines du Québec (A.P.R.H.Q.), à la suite d'une enquête effectuée auprès d'une vingtaine de chefs de file des entreprises québécoises, en 1989, a énoncé que le **rôle stratégique** de la direction des ressources humaines à l'approche des années 2000 serait :

a) d'être plus près des preneurs de décision
b) de mettre en place des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines permettant de mieux atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation
c) de développer des outils maximisant la flexibilité des organisations et des individus

---

16 Nous désirons attirer l'attention sur deux études : l'une de Christiane Labelle, présentant une carte de concepts illustrant les rôles de base d'un service des ressources humaines, parue dans *Relations industrielles*, vol. 47, no 4, 1992, et l'autre portant sur le rôle stratégique du leader de la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation, mémoire de maîtrise, Montréal, H.E.C., 1990.

17 Bélanger et al, 1983.

d) de contribuer d'une façon importante à la gestion des conflits internes et externes
e) de promouvoir les valeurs de l'organisation
f) de planifier la relève et le cheminement de carrière
g) de proposer et d'harmoniser des systèmes de communication structurés et plus élaborés
h) de voir à l'émergence de nouvelles formes de partenariat avec les syndicats

Enfin, voici une typologie présentée par Christiane Labelle qui schématise les rôles de base d'un service des ressources humaines :

Carte de concepts illustrant les rôles de base d'un service des ressources humaines[18]

Le service des ressources humaines accomplit des activités en réponse à un besoin					
organisationnel par son rôle		de services par son rôle		fonctionnel par son rôle	
stratégique	opérationnel	de marketing	de production	de gestion interne	de gestion externe
• Élaboration de la stratégie • Participation aux comités de stratégie	• Solution de problèmes de ressources humaines liés aux opérations	• Améliorer l'accès des clients aux activités de ressources humaines	• Offrir des outils conformes à l'état de l'art en gestion des ressources humaines	• Approuver des décisions importantes en gestion des ressources humaines	• Amener les cadres à prendre des décisions de gestion des ressources humaines

2. Rôle des directeurs et des directrices des services des ressources humaines

Élizabeth Allard, dans son mémoire de maîtrise sur le rôle stratégique du leader en ressources humaines, a recensé les rôles suivants : partenaire stratégique, consultant interne, professionnel ou expert, représentant ou avocat des employés, officier corporatif, membre de la direction, évaluateur, éducateur, futuriste, gestionnaire du talent, coordonnateur-antenne, gestionnaire des ressources humaines et contrôleur des coûts, cœur et esprit de l'organisation, leader, héros corporatif, porte-parole, entrepreneur général et agent de changement.

18 Adapté de Christiane Labelle, *op. cit.*, p. 678.

Devant l'aspect hétéroclite et multiple de ces rôles, elle a produit le modèle théorique suivant :

MODÈLE THÉORIQUE DU RÔLE STRATÉGIQUE DU LEADER DES RESSOURCES HUMAINES

3. Habiletés recherchées

L'A.P.R.H.Q. rapporte également que les chefs d'entreprise consultés ont défini les caractéristiques que doivent avoir les directeurs et les directrices des ressources humaines, c'est-à-dire :

a) Comprendre les objectifs principaux de leur organisation et les moyens à déployer pour les atteindre. Les directeurs et les directrices devront ainsi avoir une solide formation en planification stratégique et connaître les principaux rouages de leur organisation. Ils devront être capables de partager, de communiquer et d'expliquer leurs connaissances à leurs collègues.

b) Être capables de conseiller quand les processus décisionnels seront bloqués, que des conflits resteront non résolus et que la volonté de changement sera arrêtée par l'immobilisme de certains groupes. Les directeurs et les directrices devront avoir développé des habiletés analytiques solides pour être en mesure de bien diagnostiquer les problèmes et pour suggérer les approches adéquates.

c) Fonder leur crédibilité sur leurs compétences, leur capacité d'influencer, de convaincre leurs partenaires, leur habileté à se faire accepter par les différents groupes.

d) Offrir leurs services, vendre leurs idées, suggérer des approches qui favoriseront l'adaptation aux changements, prévoir les difficultés et négocier les objections.

e) Assurer un leadership en ce qui concerne le développement interne de l'organisation, les structures et les ressources humaines utilisées. Les directeurs et les directrices devront orienter les actions et les décisions pour utiliser pleinement le potentiel humain.

f) Viser l'intégration de toutes les ressources, viser à les unir et à les rallier autour de valeurs et d'objectifs fondamentaux susceptibles d'assurer la réussite de l'organisation.

g) Enfin, être attentifs aux besoins de la communauté. Les directeurs et les directrices devront être sensibles aux questions liées à l'équité, au stress et au bien-être des employés en général.

Les directions des ressources humaines qui adoptent une orientation stratégique doivent développer des habiletés particulières. Baird et Meshoulam (1988)[19]

---

19 Élizabeth Allard, dont l'ouvrage est déjà mentionné à la note 13, p. 19.

considèrent que le gestionnaire en ressources humaines a besoin de cinq sortes d'habiletés :

- Gestion de l'information
- Gestion
- Gestion du changement
- Planification
- Intégration

Vicere (1987)[20] est d'avis que sept types d'habiletés sont nécessaires aux gestionnaires en ressources humaines :

- Perspective de gestion stratégique
- Perspective des affaires
- Consultation interne
- Compétence fonctionnelle
- Perspective de planification des ressources humaines
- Capacité de concevoir et d'implanter des programmes
- Habiletés de gestion et de leadership

Par ailleurs, Ulrich (1987)[21] propose deux types d'habiletés :

- Compétences professionnelles (connaissance de l'entreprise, compétence fonctionnelle, anticipation du changement, engagement des cadres hiérarchiques, habileté quantitative, capacité de hiérarchiser les activités ressources humaines, marketing des succès, préoccupation pour les clients, utilisation de pratiques pouvant donner un avantage concurrentiel)

- Compétences personnelles (pensée stratégique, crédibilité, candeur, habileté politique, leadership)

Enfin, Stanton (1988)[22] propose aux gestionnaires en ressources humaines de perfectionner leurs compétences, de devenir des gens d'affaires, d'aider à résoudre des problèmes importants de l'entreprise, de chercher des alliés, de développer leurs habiletés de communication, de s'orienter vers le changement et l'avenir et d'être «proactifs», affirmatifs et audacieux.

Les qualifications requises sont notamment la compréhension, les connaissances, une vision, une capacité d'analyse, une capacité de diagnostic, une flexibilité, une capacité d'évaluer, une capacité de prendre des risques, une habileté à rédiger.

---

20 Élizabeth Allard, *op. cit.*
21 Élizabeth Allard, *op. cit.*
22 Élizabeth Allard, *op. cit.*

4. Rôle des cadres dans la gestion des ressources humaines

En ce qui concerne l'intervention individuelle de gestion des ressources humaines, **c'est le cadre, dans son service, qui doit évaluer le potentiel de ses employés, leurs besoins de perfectionnement et leur rendement. C'est le cadre, dans son service, qui déterminera ses besoins de service et qui devra organiser le travail afin de rendre un service adéquat. C'est le cadre, dans son service, qui établira les communications avec ses employés afin de connaître leurs besoins et leurs attentes et qui devra trouver les moyens nécessaires pour leur permettre de faire leur travail adéquatement.**

Si la direction des ressources humaines intervient au niveau global de l'organisation, c'est le cadre dans son service qui concrétisera au premier chef, auprès de chacun des employés, ce qu'est la gestion des ressources humaines de l'organisation.

L'intégration des cadres à la culture organisationnelle est un outil de développement essentiel. Toute organisation, et cela s'applique de façon encore plus évidente aux collèges, se fonde sur la qualité des ressources humaines. Un plan d'intégration et de socialisation des cadres doit viser à actualiser les orientations, à confirmer une philosophie et une culture, à expliquer des pratiques de gestion.

Selon le compte rendu d'un colloque de l'American Society for Public Administration[23], le gestionnaire des organisations publiques devrait répondre à quatre types d'exigences : être un leader, un communicateur, un agent de changement et un gestionnaire à part entière. Un rapport d'atelier du programme de formation et de développement des cadres au centre hospitalier Robert-Giffard[24] confirme ces orientations.

5. Difficultés reliées à un changement de rôle de la direction des ressources humaines

Parmi les principaux problèmes relevés dans l'implantation d'une gestion stratégique des ressources humaines, citons :

- L'intérêt insuffisant de l'organisation
- Une gestion à court terme
- Les lacunes des systèmes d'information
- L'absence d'évaluation des besoins futurs
- L'absence de plan de carrière
- Les contraintes de l'environnement

---

23 Voir Gérard Éthier, *Sources-Énap*, novembre-décembre 1990, no 3.
24 Voir *Sources-Énap*, septembre-octobre 1991, no 1.

Une organisation qui veut implanter une gestion stratégique sans tenir compte de facteurs d'influence comme la culture organisationnelle, la philosophie de gestion et les aspects politiques est vouée à l'échec.

Dans ces choix de gestion stratégique, on doit tenir compte :

- de l'environnement externe
- de l'environnement interne
- de l'engagement de la haute direction
- des enjeux, des acteurs en présence et de leurs valeurs
- des moyens dont on dispose

6. Principes et moyens pour passer d'une gestion traditionnelle des ressources humaines à une gestion stratégique des ressources humaines

A) Principes

Selon Nininger[25], il y a sept principes qui constituent des guides pour intégrer efficacement la gestion des ressources humaines à la stratégie organisationnelle :

1. Il existe une mission ou une philosophie corporative claire et comprise, qui inclut les dimensions ressources humaines de façon évidente.

2. Un processus d'élaboration de la stratégie existe et est compris à tous les niveaux de l'organisation, et il inclut une considération explicite des dimensions ressources humaines.

3. Des liens efficaces doivent exister de façon continue pour assurer une intégration des considérations ressources humaines dans les processus de prise de décisions. Cinq liens ont été précisés :

   - Conseil d'administration
   - Niveau supérieur de gestion : rôle de la vice-présidence ressources humaines, comité de direction, autres comités
   - Liens avec les cadres supérieurs
   - Liens à d'autres niveaux organisationnels
   - Intégration fonctionnelle

4. Le président de l'entreprise maintient le climat désiré ou l'organisation appropriée pour l'intégration des ressources humaines dans la gestion stratégique, par exemple au moyen de systèmes ou de processus

25 Élizabeth Allard, *op. cit.*

organisationnels cohérents avec la gestion des ressources humaines et au moyen de son style personnel.

5. La responsabilité en matière de gestion des ressources humaines est clairement définie à tous les niveaux de l'organisation.

6. La gestion des ressources humaines doit être liée aux objectifs et aux besoins de l'organisation. Il peut alors être souhaitable d'examiner le rôle et les responsabilités des directions des ressources humaines et des cadres hiérarchiques.

7. Une analyse de l'environnement (sur le plan social, économique, politique et technologique) est nécessaire à l'intégration efficace de la gestion des ressources humaines à la gestion globale de l'entreprise.

B) Moyens

Pour passer d'une gestion des ressources humaines traditionnelle à une gestion stratégique des ressources humaines, sans doute parce qu'il existe un grand fossé entre la théorie et la pratique, Tichy, Fombrun et Devanna[26] suggèrent des moyens pour donner à un service du personnel une orientation stratégique. Deux avenues sont proposées, avec des étapes bien précises.

1. Organisation interne de la fonction ressources humaines

   - Étape 1
     Identifier les tâches en ressources humaines qui doivent être effectuées au niveau stratégique, au niveau de la gestion et au niveau opérationnel.

   - Étape 2
     Réorganiser la fonction ressources humaines suivant ces trois niveaux.

   - Étape 3
     Sélectionner et former le personnel en ressources humaines au regard de l'orientation stratégique.

   - Étape 4
     Réviser les systèmes de récompense et de contrôle à la lumière de la perspective stratégique.

---

26 Élizabeth Allard, *op. cit.*

2. Liaison du service ressources humaines à l'organisation hiérarchique

   - Étape 1
     Fournir aux unités opérationnelles des données ressources humaines fiables, y compris de l'information sur les marchés de travail externes et sur les questions économiques et sociales pouvant influencer la main-d'œuvre.

   - Étape 2
     Le rôle de la haute direction doit être révisé de manière que la fonction ressources humaines reçoive une attention égale à celle des autres fonctions.

   - Étape 3
     Réviser, pour les cadres hiérarchiques, les systèmes de récompense et de contrôle à l'égard de la gestion des ressources humaines.

7. Facteurs de succès dans l'implantation d'une gestion stratégique des ressources humaines

- Prise en charge de la démarche par la haute direction
- Adhésion et engagement de toute l'équipe de direction dans le processus
- Prise en compte de l'environnement interne et externe
- Intégration de la gestion stratégique à la planification stratégique globale de l'organisation
- Mise à profit optimale des forces des ressources humaines en place
- Réalisation du processus selon la technique des petits pas (étape par étape)
- Distinguer des autres opérations
- Y consacrer le temps nécessaire
- Cohérence et progression des interventions (démarche structurée)
- Qualité des informations sur les ressources humaines

COMPTE RENDU DES RENCONTRES DANS LES ENTREPRISES

Le comité sur la gestion stratégique des ressources humaines a organisé des rencontres avec des personnes engagées dans une démarche de gestion stratégique des ressources humaines.

Au début du mois de mars 1992, Paul Crête, qui faisait alors partie de notre comité, a rencontré Maurice Avery, vice-recteur à la planification et secrétaire général à l'Université du Québec à Rimouski (U.Q.A.R.). Le 23 mars 1992, Carole Thiffault, Jean-Claude Laurin et Raymond-C. Lapierre ont rencontré Alain Saint-Germain, chef de police de la Communauté urbaine de Montréal (C.U.M.). Et, le 13 avril 1992, Jean-Claude Laurin a rencontré Christine Marchildon, première vice-présidente des ressources humaines à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Pierre Ranger et Laval Dubé ont rencontré Richard Chabot, chef de la planification des ressources humaines d'Hydro-Québec; l'essentiel de leurs propos est résumé dans un récent article de la revue *Gestion*[27].

Par ces rencontres, le comité voulait savoir si des organisations d'une certaine importance consacrent de l'énergie à la planification stratégique des ressources humaines et, si oui, de quelle manière s'articule, au quotidien, une telle planification.

Dans les faits, les trois personnes rencontrées font de la planification stratégique des ressources humaines, mais à des degrés divers. La Fédération des caisses populaires est d'emblée l'organisation la plus engagée dans ce domaine. Vient ensuite le Service de police de la C.U.M. Sans se dire officiellement engagée dans la gestion stratégique des ressources humaines, l'U.Q.A.R. pratique une telle gestion, du moins en ce qui concerne le recrutement des enseignantes et des enseignants. Les trois organisations ont ceci en commun :

1. Elles ont des objectifs qui touchent l'ensemble de l'organisation, objectifs dont la haute direction est responsable. À la Fédération des caisses populaires, on est parti des objectifs d'affaires de l'organisation : décloisonnement, déréglementation et défis futurs. Partant de ces grands objectifs, on a élaboré des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour la main-d'œuvre. Par exemple, on a fixé un pourcentage de femmes ou d'ethnies devant être représentées dans les divers corps d'emploi; on a haussé la scolarité requise des directeurs de caisse et de certaines fonctions clés et l'on a établi divers principes, notamment celui qui vise l'autosuffisance, c'est-à-dire la promotion interne en matière de ressources humaines.

---

27 Voir notamment Jean-Marie Gonthier, «Qualité totale : comment Hydro-Québec se propose d'y arriver», *Gestion*, février 1992 , p. 43-49. Dans cet article, Gonthier démontre que la gestion stratégique des ressources humaines fait partie intégrante d'une démarche de redressement d'entreprise visant la qualité totale.

Le Service de police de la C.U.M. s'est lui aussi donné des objectifs d'ensemble :

a) Établir des priorités parmi les 250 programmes et projets existants
b) Instaurer la concertation

Il y a une particularité dans cette organisation qu'il importe de souligner. Contrairement à ce qui se passe à la Fédération des caisses populaires — où la planification stratégique émane de la haute direction, à laquelle participe la vice-présidente aux ressources humaines, dont le rôle et l'influence semblent être de premier plan —, la C.U.M. n'avait confié aucun mandat précis à son directeur de police lors de son engagement. Ce dernier est un homme de vision et totalement absorbé par les grands défis que son service est appelé à relever. Très sûr de lui, il a fixé lui-même, dès son entrée en fonction, les grands objectifs à atteindre. Les priorités parmi tous les programmes existants furent établies en fonction des attentes de la population :

a) Faire plus et mieux à meilleur coût
b) Améliorer les relations de la police avec la communauté

Quatre groupes furent visés pour l'atteinte de cette dernière attente :

- Les femmes
- Les communautés visibles
- Les autochtones
- Les ethnies

Des représentants et des représentantes de ces groupes devaient être intégrés au personnel de la police. D'autre part, il fut décidé d'améliorer l'information à l'interne et à l'externe. Le chef s'est rapproché de la communauté en se tenant à l'écoute des membres de son service qui sont près de la clientèle à desservir. Il s'est imposé de rencontrer tous les nouveaux sergents et lieutenants et tous les nouveaux policiers; il s'est aussi imposé de faire le tour, chaque année, des différents postes de police de la C.U.M., en participant à la patrouille des rues avec le personnel de faction, qui l'informe de ses besoins et des problèmes quotidiens auxquels il est confronté. Pour faire plus et mieux au meilleur coût, voici le projet qu'on a élaboré :

a) Le remplacement des agents par des civils là où c'est possible (au service des télécommunications, par exemple). Cela, en vue de redonner aux opérations le plus de policiers possible. On a ainsi facilité la réintégration des employés qui travaillaient dans des services autres que ceux de la patrouille
b) La révision des tests psychométriques
c) La modification complète des systèmes de promotion
d) L'amélioration de la gestion des ressources humaines

À l'U.Q.A.R., la planification stratégique des ressources humaines ne touche pour le moment que la sélection des enseignantes et des enseignants. La détermination des exigences relatives à la sélection de ce personnel découle d'un plan triennal qui fut élaboré par le recteur et les vice-recteurs, en particulier le vice-recteur responsable de la planification.

2. Deux des trois organisations accordent une place importante à l'évaluation du potentiel de leur main-d'œuvre. Au Service de police de la C.U.M., cette évaluation s'inscrit dans les mesures concernant l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Une telle pratique vise à simplifier les systèmes de promotion et à identifier les besoins de formation.

   Cette pratique est systématisée à la Fédération des caisses populaires. Cette dernière offre des services d'évaluation du potentiel, à l'occasion d'un appel de candidatures, sans qu'il y ait de concours. Par ailleurs, elle offre un diagnostic du poste de directeur général de caisse en proposant aux titulaires une démarche de bilan de carrière avec une firme de psychologues industriels; ce diagnostic est transmis au président de la caisse.

3. Deux des trois organisations ont des politiques de perfectionnement. Ainsi, à la Fédération des caisses, grâce à la méthode «DACUM» (approche par compétences), on a établi des profils de compétences et on a mis en place un programme d'intégration aux diverses fonctions clés. On a décidé de rehausser les exigences de ces emplois en demandant aux titulaires actuels de s'engager à suivre un programme de perfectionnement, qu'on leur offre. En 1995, on exigera cette formation pour les fonctions clés. D'autre part, on a développé pour certains postes, avec des cégeps, une attestation d'études collégiales en conseils financiers et, pour d'autres postes, on a élaboré, avec l'École des hautes études commerciales, un programme de perfectionnement. La Fédération consacre au perfectionnement de son personnel 1,55 % de sa masse salariale. Il est à noter que ce pourcentage est de 4 à la Banque Royale et de 6 dans des firmes comme Xérox et IBM.

   Au Service de police de la C.U.M., les coûts de formation représentent 1,6 % du budget du service. Les policiers et les policières sont engagés dans un processus de formation continue. Chaque année, ils reçoivent tous une formation de deux à trois jours sur des sujets qui sont imposés par les besoins de l'heure, comme :

   - Formation contre la prévention du crime
   - Formation sur l'intervention en situation de crise
   - Formation sur le programme d'aide aux employés
   - Formation sur le contrôle des foules
   - Formation sur les secours à porter aux accidentés ou aux victimes d'accidents cardiovasculaires

4. Deux des trois organisations ont eu recours à des experts pour les aider dans leur planification stratégique. M. Saint-Germain a eu recours à la firme ISOGROUP (Jules Gagné), alors que la Fédération des caisses a eu recours à divers moments à Jean-Yvan Le Louarn et à Alain Gosselin.

5. Deux des trois organisations vérifient périodiquement l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la planification stratégique des ressources humaines. Christine Marchildon, de la Fédération des caisses, évalue chaque trimestre le niveau d'atteinte des objectifs des divers programmes. M. Saint-Germain, le chef de police de la C.U.M., reçoit quant à lui, tous les deux mois, un rapport sur l'état de réalisation du plan d'action de l'année. Ce rapport reprend chacun des objectifs mis de l'avant; il précise les réalisations et fait état des difficultés; il explique pourquoi tel objectif ne sera pas ou sera difficilement atteint.

6. Deux des trois organisations disposent d'un service de recherche. La Fédération des caisses a commandé des recherches sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines et elle dispose d'un système d'information bien développé sur la gestion des ressources humaines. M. Saint-Germain dispose d'un service de recherche et de planification composé de dix personnes.

Conclusion

On peut déduire de ces trois rencontres que la planification stratégique des ressources humaines ne peut se faire dans une entreprise sans :

- Une volonté bien arrêtée de la haute direction
- Un plan d'ensemble de l'entreprise, dont découle la planification stratégique des ressources humaines
- Une évaluation du potentiel de la main-d'œuvre
- Une politique de perfectionnement axée sur l'atteinte des objectifs compris dans la planification stratégique des ressources humaines
- Une évaluation périodique du niveau d'atteinte des objectifs
- L'aide d'experts, au moins pour enclencher le processus

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

Que se dégage-t-il de tout ceci?

Quelles conclusions peut-on en tirer?

1. La gestion stratégique des ressources humaines permet de mieux composer avec les fluctuations de l'environnement et d'obtenir du personnel un rendement optimal puisque la qualité des ressources humaines dépend de l'environnement et du type d'organisation. C'est un concept qui permet d'intégrer les diverses activités de gestion des ressources humaines et d'en évaluer l'utilité, la cohérence.

2. La plupart des entreprises n'en sont qu'aux balbutiements en la matière. Dans la littérature consacrée à ce sujet, les modèles d'analyse compliqués foisonnent, mais sur le terrain, les analyses dépassent rarement l'intuition ou le pifomètre.

3. La gestion stratégique des ressources humaines est une approche prévisionnelle, qui voit venir les changements et qui résulte d'une réflexion sur les enjeux de l'organisation, qui veut répondre au besoin organisationnel de faire face à l'intensification du rythme et à l'augmentation de la diversité des changements.

4. Il s'agit d'un changement organisationnel planifié qui comporte des risques. Il faut donc miser davantage sur l'intelligence des ressources humaines, et en ce sens, les qualifications et le perfectionnement du personnel deviennent des éléments extrêmement importants.

5. La gestion stratégique des ressources humaines doit s'arrimer aux objectifs institutionnels; c'est en fonction de ceux-ci qu'il faut évaluer les programmes de gestion des ressources humaines.

6. Le processus de gestion stratégique des ressources humaines nécessite l'engagement de la haute direction[28].

7. L'engagement de la direction des ressources humaines et de l'ensemble des cadres dans le processus doit être constant, le plan stratégique doit être partagé le plus largement possible par le personnel, tout comme les

---

28 L'ancien Conseil des universités avait recommandé au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (M.E.S.S.) un processus obligatoire de planification stratégique pour chaque établissement. Voir Conseil des universités, *La planification institutionnelle dans les universités québécoises, Avis présenté à la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science*, Sainte-Foy, Conseil des universités, 1991.

valeurs sur lesquelles il repose. Il permet ainsi de développer une vision commune de l'avenir.

8. Les démarches de gestion stratégique des ressources humaines réussies se fondent toutes sur l'apport d'experts et requièrent l'injection d'un budget. Elles illustrent l'importance de développer des systèmes d'information de gestion en ressources humaines.

9. Il est absolument nécessaire de suivre périodiquement les opérations et d'ajuster la démarche à mesure qu'elle évolue.

Recommandations

Compte tenu

- de la réforme des cégeps qui oblige les collèges à revoir ou à analyser leurs programmes de dotation de personnel, de perfectionnement et d'évaluation du rendement,

- du virage pris par les cégeps et leur fédération en matière de gestion des ressources humaines ces dernières années, qui se traduit par l'émergence de programmes de gestion des ressources humaines nombreux et variés : aide au personnel, accès à l'égalité, étude du climat organisationnel, horaires flexibles, analyse des tâches, gestion du vieillissement, mobilité, etc.,

- de l'importance du concept de gestion stratégique des ressources humaines pour harmoniser et augmenter la cohérence de divers programmes de gestion des ressources humaines,

- de la relative nouveauté de ce secteur d'activités,

le comité recommande que :

1. La Fédération des cégeps présente ce rapport à ses diverses commissions et le diffuse auprès de ses membres.

2. La Fédération des cégeps organise, à l'automne 1994, un colloque sur ce concept afin de permettre aux décideurs, directrices et directeurs généraux, directrices et directeurs des études, directrices et directeurs des ressources humaines et autres cadres intéressés, de se l'approprier et d'en examiner l'utilité pour les cégeps.

3. La Fédération des cégeps offre à chaque collège de s'approprier davantage ce concept par le biais d'une session de préparation à la gestion stratégique.

4. La Fédération des cégeps joigne les groupes de réflexion qui analysent actuellement les applications de ce concept à l'Office des ressources humaines du Québec et dans d'autres associations.

5. La Fédération des cégeps demande au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science un budget pour expérimenter le concept dans trois cégeps pilotes afin d'adapter les outils et d'en proposer ensuite l'application dans le réseau, le cas échéant.

6. La Fédération des cégeps consacre un budget et affecte des experts en vue d'offrir aux collèges des services en gestion stratégique des ressources humaines.

APPENDICE

Typologie de Miles et Snow
Typologie de Miller et Friesen

LES TYPES STRATÉGIQUES DE MILES ET SNOW[29]

Type d'organisation	Marché	Administration
Défenseur	Défini et stable	
Prospecteur	Large et diversifié	Valorise l'innovation et le développement
Analyste	% stable % changeant	Routine, efficacité pour le marché stable, innovation pour le marché changeant
Réacteur	Traditionnel	Cherche l'efficience, décisions centralisées

De façon générale, les organisations de type défenseur, prospecteur et analyste sont plus rentables que celles de type réacteur. Cependant, dans une industrie réglementée, une stratégie de type réacteur peut être viable.

TAXONOMIE DE MILLER ET FRIESEN[30]

Ces auteurs identifient deux grandes catégories de stratégies :

1. Revitalisation de l'entreprise

   Elle consiste à recréer un potentiel en attaquant le marché du produit de façon plus agressive et plus innovatrice pour survivre, ce qui implique une rupture avec le passé (rejet des traditions, du conservatisme et de la rigidité).

2. Consolidation

   Elle vise à mieux exploiter le potentiel existant en freinant la croissance, ce qui peut impliquer le remplacement d'un dirigeant entrepreneur par un dirigeant plus conservateur.

---

29 Tiré de T. Wils, J.-Y. Le Louarn et G. Guérin, *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1991, p. 81.

30 *Ibid.*, p. 83.

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC. *À l'aube des années 2 000, la gestion des ressources humaines, un aperçu des transformations qui attendent la profession*, Montréal, A.P.R.H.Q., 1989, 11 p.

BARNABÉ, C. «Un plan de carrière pour les enseignants : l'expérience américaine» *Revue des Sciences de l'Éducation*, vol. 28, nº 1, 1992, p. 17-28.

BEAUFILS, A., et GUIOT, J.M. *Gestion stratégique et politiques de l'organisation*, Chicoutimi, Gaétan Morin, 1987, 433 p.

BEAULIEU, Paul. *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1992, 166 p.

BENNIS, W. et NANUS, B. *Diriger*, Paris, InterÉditions, 1990.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988.

BILES, G.E. «Auditing Human Resources Management Practices», *Personnel Administrator*, vol. 31, nº 12, 1986, p. 89-94.

BOISANGER, P. et SERIEYX, H. «Plan, projet, stratégie : nouvelles techniques ou nouveau vocabulaire?», *Compétences Financières*, non daté.

BORDONOBA, J.M. «L'appropriation de la stratégie par le projet», *Éducation et Management*, nº 1, avril 1989.

BOUTEILLER, D. et GUÉRIN, G. «La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion?» *Gestion*, mai 1989, p. 20-29.

Commission des affaires de relations du travail et des ressources humaines de la Fédération des cégeps. *Bilan du comité sur les relations de travail*, 1991.

CASTRO, J.-L. et LAURIOL, J. «L'excellence : du neuf avec du vieux», *Gestion*, novembre 1989, p. 31-36.

CONSEIL DES UNIVERSITÉS. *Les modes de coordination et de planification du système universitaire québécois*, Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Sainte-Foy, Conseil des universités, 1988, 50 p.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Rapport annuel 1990-1991 sur l'état et les besoins de l'éducation*, Québec, Les publications du Québec, 1991.

COWLING, A. «Personnel's Strategic Role in Culture Change», *Personnel Management*, vol. 21, nº 12, 1989, p. 10-11.

CRAFT, J.A. «Human Resource Planning and Strategy», in DYER L., HOLDER, G.W. *Human Resource Management : Evolving Roles and Responsibilities*, Washington, Bureau of National Affairs, p. 47-87.

DEMING, E. «Questions pour aider les directeurs», in *La révolution du management*.

DAVOUS, P., FILIU, M. et BOISANGER, P. «Nouvelles frontières de la réflexion stratégique», *Revue française de gestion*, octobre 1977.

GAGNÉ, J. *La gestion stratégique des ressources humaines, concepts, enjeux et questions clé*, Montréal, Isogroup, 1992, 29 p.

GREWE, T., MARSHALL, J. et O'TOOLE, D.E. «La planification stratégique dans l'administration publique», article traduit par Colette Gosselin, de l'O.R.H., et initialement paru sous le titre «Participative Planning for a Public Service», *Long Range Planning*, vol. 22, nº 113, février 1990, p. 110-117.

GUÉRIN, G. et WILS, T. *Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1992, 276 p.

GUÉRIN, G. et WILS, T. «Sept tendances clés de la «Nouvelle» gestion des ressources humaines», *Gestion*, vol. 18, nº 1, février 1993, p. 22-33.

GUÉRIN, G., LE LOUARN, J.-Y. et WILS, T. «L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel», *Gestion*, novembre 1988, p. 23-33.

GESTION, revue internationale de gestion, vol. 17, no. 3, septembre 1992, numéro spécial sur le thème «Planifier sa carrière et gérer celle des autres».

GONTHIER, J.-M. «Qualité totale : comment Hydro-Québec se propose d'y arriver», *Gestion*, février 1992, p. 43-49.

GOSSELIN, A. «La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la GRH.», *Gestion*, février 1988, vol. 13, nº 1, p. 36-43.

HARDY, C., MINTZBERG, H. et ROSE, J. «Strategy Formation in the University Setting», in BESS, J.L., ed. *College and University Organization*, New York, New York University Press, 1984.

INSTITUT HUDSON CANADA, TOWERS-PERRIN. *Vers l'an 2 000, Priorités et stratégies en ressources humaines : les gestionnaires canadiens sont-ils prêts?*, résultats d'un sondage sur les mesures adoptées par les organisations face à l'évolution démographique et à celle de la main-d'œuvre, 1991, 25 p.

ISOGROUP. *La démarche de planification stratégique*, Montréal, Isogroup, 1990.

LANGLEY, A. «The roles of Formal Strategic Planning.», *Long Range Planning*, vol. 21, nº 3, 1988, p. 44-54.

LAURIN, J.-C. «Le projet d'entreprise : une ambition collective dynamisante», *Tendances*, vol. 1, nº 2, 1992.

LE BLANC, D. *La formation intégrée à la gestion et à la planification stratégiques de l'entreprise*, mémoire présenté à l'Université du Québec à Montréal, 1993, 296 p.

LECLERC, Michel. *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1990, 114 p.

LENGNICK-HALL, C.A. et LENGNICK-HALL, M.L. «Strategic Human Resources Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology», *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, 1988, p. 454-470.

MARCHILDON, C. *Stratégies de développement des compétences pour les Caisses populaires affiliées à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec*, Fédération des Caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, 1992.

MCDERMOTT, Lynda C. «Effective Use of a Job Analysis System in Strategic Planning», *Journal of Compensation and Benefits*, vol. 2, nº 4, 1987, p. 202-206.

NKOMO, M.S. «Strategic Planning for Human Resources-Let's Get Started», *Long Range Planning*, vol. 21, nº 1, 1988, p. 66-72.

NKOMO, M.S. «Human Resource Planning and Organization Performance : An Exploratoy Analysis», *Strategic Management Journal*, vol. 8, nº 4, 1987, p. 387-392.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC. *La planification stratégique des ressources humaines, sommaire exécutif à l'attention des sous-ministres, dirigeantes et dirigeants d'organisme*, Québec, l'Office, 1992, 8 p.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC. *La planification stratégique des ressources humaines, Rapport de recherche, Guide d'accompagnement*, Québec, l'Office, 1992, 70 p.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC. *La planification stratégique des ressources humaines, Rapport de recherche, État de la situation et perspectives d'avenir*, Québec, l'Office, 1992, 68 p.

PELLETIER, G. et GRENIER, S. *L'importance de la planification des ressources humaines dans les organisations*, Québec, Office des ressources humaines, 1991.

ROTHWELL, W.J. et KAZANAS, H.C. «Training : Key to Strategic Management», *Performance Improvement Quaterly*, vol. 3, nº 1, 1990, p. 42-56.

ROTHWELL, W.J., et KAZANAS, H.C. «The attitude survey as an Approach to Human Resources Strategic Planning», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 1, nº 2, 1986, p. 15-18.

SAINT-GERMAIN, A. «Le plan d'action 1992, c'est l'affaire de tous», *La relève*, vol. 10, no. 7, Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, 1992.

SCHNEIDER, B. et KONZ, A.M. «Strategic Job Analysis», *Human Resource Management*, vol. 28, nº 1, 1989, p. 51-63.

SMITH, C.S. et FERRIS, G.R. «Human Resources Strategy and Planning in Higher Education», *Human Resource Planning*, vol. 13, nº 1, 1990, p. 13-25.

SYLVESTRE, M. *Guide de mise en route du projet d'analyse institutionnelle du Cégep André-Laurendeau*, Montréal, Cégep André-Laurendeau, 1992.

SYMONS, G.L. *La culture des organisations*, Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture, 1988.

THOMAS, M.A. «What is Human Resources Strategy?», *Human Relations*, vol. 12, nº 3, 1990, p. 12-16.

TOURILLON, G. «La gestion stratégique, un outil puissant pour les dirigeants d'entreprise», *Bulletin Mallette, Major, Martin*.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. *Plan directeur 1992-1996*, Montréal, U.Q.A.M., 1992, 65 p.

VÉZINA, R. «Les stratèges montrent la voie», *Commerce*, octobre 1991, p. 41-49.

WILS, T., LE LOUARN, J.-Y. et GUÉRIN, G. *La planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1991, 317 p.